

学校编码：10384 分类号_____密级_____
学 号：200215127 UDC_____

学 位 论 文
客 户 服 务 管 理 及 其 在 中 国 P C 行 业 的
应 用 研 究

A Study on Customer Service Management
And It's Practice in China PC Industry

吴焕琛

指导教师姓名： 许志端 教授
申请学位级别： 硕 士
专 业 名 称： 工商管理(MBA)
论文提交时间： 2004 年 5 月
论文答辩时间： 2004 年 6 月
学位授予单位： 厦 门 大 学
学位授予日期： 2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内 容 摘 要

在这个竞争激烈的社会，企业的成功取决于一个关键因素——顾客满意。每个管理者都面临着这样一个现实：“产品差异性愈来愈小，促销手段已经用尽，竞争对手愈来愈多，而客户的要求开始千变万化。”要想脱颖而出，建立核心优势，赢得市场的回报，就必须关注顾客需要，建立完善的顾客服务体系。

PC 产业在国内的发展已经有了相当长的时间。近年来，随着国内信息产业发展的逐步成熟以及计算机技术的迅速普及，大批的计算机厂商如雨后春笋般发展、壮大起来。当前 PC 市场，同质化现象已经成为一个普遍的问题。因此，对于处于高度竞争中的 PC 厂商来说，能否通过利用现有资源进行服务创新，提高自身核心竞争力，是关系到企业能否在这个竞争激烈的 PC 市场中取得先机的关键。

本文共分为六章。第一章为引言，首先说明本文的研究背景和动机，进一步确立研究目的与问题。第二章和第三章为理论研究，其中第二章首先回顾客户服务的发展历程，以及目前国内客户服务产业面临和存在的问题，从而引出服务的概念，以及客户服务对企业的意义。第三章则主要阐述了服务的规划，包括如何制定服务宗旨，确立优质服务标准，以及服务组织的构建和运作。第四章进行了国内 PC 行业分析。这部分是本文的重点，笔者首先对国内 PC 行业目前的竞争情况做出一个总体的分析和概述，在此基础上进一步研究了这个行业服务的特点，最后针对目前 PC 厂商在服务方面存在的问题和原因进行了深入的分析。第五章为案例分析。主要是通过对一家近年来快速成长的中国 PC 厂商进行分析，总结其在服务方面的优秀经验及不足之处，从而为其他企业提供借鉴。第六章是结论部分，重点对 PC 厂商做好服务这一问题提出一些想法建议。

关键词：服务；PC 行业。

Abstract

In such an intense competed society, the success of an enterprise relies on the premise: "satisfaction of the customers". Every manager is facing the fact that: "The difference between products becomes smaller and smaller, and all the ways of sale promotion seem to have been used up; there are more and more competitors coming into the market, and the requirements of customers also diversity." In order to outshine others, set up the enterprise's core advantage and get the reward from the market. The enterprise should be concerned about customers and their needs, and set up a perfect customer service system.

Domestic PC industry has been developing for a certain time, and in these recent years, with the maturity of IT industry and the popularity of PC, a great number of computer manufacturers founded and grew up. In these markets, homogenization has been a general problem. Therefore, the key point for PC Company to get the first mover advantage is that whether they can improve their core competence through service creative base on resource they have.

The paper includes six chapters. Chapter 1 is the introduction, explaining the background and motivation of the research, making sure the purpose and problems of the research. Chapter 2 and 3 are about the theory on customer service. Chapter 2 is the survey on customer service and the present problems of domestic customer service, and then comes the customer conception and its importance to PC Company. Chapter 3 is the planning of customer service, including how to draw up the aim of customer service, the standard of a good customer service and the construction and operation of the customer service organization. Chapter 4 is an industry analysis of domestic PC industry. It starts from the analysis and summarization of the current competitive situation of the domestic PC industry, then it studies the characteristics of customer service in the industry; and finally it analyses the problems and causes that exist in the current PC manufacturer customer services. Chapter 5 is case analysis, summarizing experiences and deficiency of a fast growing multinational PC manufacturer. Chapter 6 is the conclusion, and it gives some advices for PC manufacturers to provide better customer services.

Key Words: Customer Service; PC industry.

目 录

第一章 引 言.....	1
第一节 研究背景和动机	1
第二节 研究目的和内容.....	3
第三节 论文结构.....	3
第二章 客户服务的基本概念.....	5
第一节 客户服务产业的发展历程.....	5
第二节 国内客户服务产业的现状.....	7
第三节 客户服务的概念.....	8
第四节 客户服务对于企业的意义.....	10
第三章 客户服务的规划.....	14
第一节 制定客户服务宗旨.....	15
第二节 确立优质客户服务标准.....	18
第三节 客户服务组织的构建与运作.....	23
第四章 PC 行业客户服务.....	32
第一节 中国 PC 行业的分析.....	32
第二节 PC 行业的客户服务特点.....	38
第三节 PC 行业客户服务现状.....	42
第五章 DELL 公司的客户服务管理.....	48
第一节 公司概况.....	48
第二节 客户服务运营情况.....	50
第三节 成功要素.....	57
第四节 意见和建议.....	60
第五节 案例分析结论.....	62
第六章 结论与建议.....	65
参考文献.....	69

Catalog

Chapter One	Introduction.....	1
Section	Background & Motive of Study	1
Section	Purpose & Content of Study.....	3
Section	Struction of Paper.....	5
Chapter Two	Basic Definition of Customer Service	5
Section	Survey on Customer Service Industry.....	5
Section	Current Situations of Customer Service Industry	7
Section	Exact Conception of Customer Service	9
Section	Significance of Customer Service to the Enterprise.....	11
Chapter Three	Planning of Customer Service	15
Section	Formulate the Abjective of Customer Service.....	15
Section	Establish Quality Standand of Customer Service	18
Section	Found & Operate of Customer Service Organization	23
Chapter Four	Customer Service of PC Industry	32
Section	Analysis of China PC Industry.....	32
Section	Customer Service Feature of PC Industry	38
Section	Current Situations of Customer Service in PC Industry....	42
Chapter Five	Customer Service Management of Dell.....	48
Section	General Situation of Company.....	48
Section	Operations Situation of Customer Service.....	50
Section	Success Element	57
Section	Opinion & Suggestion	61
Section	Condusion.....	63
Chapter Six	Conclusion and Suggestion	65
Reference.....		69

第一章 引言

第一节 研究背景和动机

当今，随着经济由农业经济到工业化直至后工业化社会的发展，服务开始在经济中占据核心的地位。试想，如果没有以交通运输等形式提供的基础服务和以教育、医疗等形式存在的政府服务，任何经济都将无法正常运转。在经历了长期的产品经济时代之后，一个新的服务经济时代已悄然来临，市场竞争的武器日益从以“技术和产品”为基础的价格战演变为以“应用”为基础的个性化服务战。

“没有一样产品不包含服务，也没有一种服务不能成为商品”¹，当今企业竞争的焦点已经由原来对产品的竞争转移到产品加服务的竞争，无疑只有能同时整合产品和服务的企业才能在这场竞争中获胜。在产品的竞争中，当市场的竞争越来越激烈的时候，企业经常会把焦点转向与产品相关的服务上来。这些与产品密不可分的服务，会逐渐改变客户对产品的认识，让产品不再是产品，服务也不再只是服务，形成一种产品与服务的模糊化，进而成为差异化的关键并创造出新的价值。因此，当企业意识到客户满意度和客户忠诚度对企业持续竞争优势的重要性时，提供优质的服务就成为很多企业追求的目标。

作为全球耳熟能详的 PC 产业，已经走过了二十多年的旅程，即使在中国也已经有十多年的历史了。回顾国内 PC 市场走过的两大发展阶段，我们不难发现其增长迅猛的程度让人惊叹。1997 年，随着多媒体技术的成熟，声卡、显卡、光驱等多媒体设备的普及，多媒体电脑应运而生，微软公司的 Windows95 操作系统的应用，更是促进了功能性电脑的普及，PC 行业进

¹ 资料来源：Stan Davis, Christopher Meyer. *Blur*, Perseus Publishing, 1998

入了第一次蓬勃发展的阶段；在功能电脑之后的是因特网电脑时代，1999 年，Pentium 中央处理器的出现、Modem 的普及、以及中文网络内容的极大丰富，网络发展异常火爆，借助因特网大潮，因特网电脑火爆大江南北，2000 年甚至达到井喷式增长。通过因特网电脑，人们可以方便地与世界相连，真正开始分享丰富多彩的网络世界。

然而，在经过数年狂飙突进后，PC 行业放慢了前进的步伐。由于全球经济疲软，整个 PC 行业增长速度逐渐放慢，近年来全球 PC 销售增长幅度徘徊在 10% 左右。对于个人电脑制造商们来说，日子是越来越不好过。在这种情况下，不少 PC 厂商就纷纷掀起了价格大战，一些厂商误导消费者追逐简单的高配置和低廉的价格，一时间硝烟四起。然而单纯的价格战并没有为 PC 带来盼望已久的春天，相反，造成了 PC 行业的不健康发展，而单纯的追逐低廉价格下的高配置使很多 PC 性能不稳定，为很多用户带来了无尽烦恼。

因此，目前的 PC 行业，已经进入了产品差异性小，必须强调服务品质以赢取竞争优势的产业成熟期。迈克·波特认为在产业成熟期阶段，由于增长趋缓、客户的知识加深和技术越来越成熟，导致了产业的竞争会越来越以成本和服务为导向，并且偏好重复购买者。这是因为长期忠诚度高的客户，其服务成本要比新客户低，市场调查统计显示，获取一个新客户付出的代价是让老客户再次消费的 5 - 8 倍。因此，以成本和服务为导向的策略对处于成熟期的中国 PC 行业来说，是重要而且必须发展的经营方式。

但是令人遗憾的是，事实上很多企业都没有做好服务客户的工作。例如，有些企业由于内部组织架构等种种原因，企业部门间各自为政，无法将客户的信息整合在一起，更不要说是了解客户的需求以提供服务了。有学者研究后认为，那些以优质服务著称的公司，都存在着一些共同点：利用一线人员与客户沟通，掌握客户的信息；通过信息化手段，管理和更新客户的档案；迅速地将客户的意见反应给其他部门，作为改进的参考等等。

因此,对于处于高度竞争中的 PC 厂商来说,能否在现有资源基础上提高服务水平,从而增强自身核心竞争力,是关系到企业能否在这个竞争激烈的 PC 市场中取得先机的关键。

第二节 研究目的和内容

目前客户服务的范围正在扩展,服务标准正在提高。当竞争对手通过提高服务质量成为顾客交口称赞的对象时,企业必须在很多方面都力求改进,赶上甚至超过对手。在这种情况下,要取得客户服务领先的地位,既要投入大笔资金,又要花费很长时间。而所有这些努力,都必须在现代客户服务理论、方法的指导下进行,才会收到事半功倍的成效。本文试图从不同的角度阐述企业为什么要以“满足客户的需求”“使客户满意”作为自己的经营目标,以及如何才能达到这一目标。以期通过系统阐述,能为在“客户服务”方面积极探索的企业提供一些借鉴,使他们能较好地理解和运用新的营销思路和科学的运作方法、技巧,实现以一定的人力、物力、财力,获得最大的经济和社会效益,从而使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。在论文的后半部分通过对产业的分析,弄清国内 PC 行业的现状,并且在深入了解产业运作情况后,进一步了解各个 PC 厂商在客户服务管理方面的情况,同时通过剖析一个在客户服务管理方面比较成功企业案例,对其加以分析归纳,以期对 PC 行业的经营管理和客户服务可以更加了解并提出可供遵循的改进方向,从而使中国的 PC 服务市场可以建立在企业与顾客双赢的基础之上,这正是本文所期望实现的价值与贡献。

第三节 论文结构

本文主要分以下几个部分:

第一章为引言，率先说明研究背景和动机，在此基础上进一步确立研究目的与问题。

第二、三章为理论研究，收集并研究主题相关的文献，然后加以整理，以此作为而后研究的理论依据与进行研究设计的参考。其中包括客户服务的准确概念，如何制定客户服务宗旨，确立优质客户服务标准，以及客户服务组织的构建和运作。

第四章为行业分析。首先就国内 PC 行业目前的竞争情况做出了一个总体的分析和概述，然后着重研究这个行业客户服务的特点，最后对目前 PC 厂商在客户服务方面存在问题和原因进行了详细的分析。

第五章为案例分析。通过对一家近年来快速成长的国际 PC 厂商进行分析，据此总结其在客户服务方面的优秀经验与不足之处，从而为其他企业提供借鉴。

第六章是结论部分，针对 PC 厂商如何做好客户服务这一问题提出了作者的一些想法建议。

第二章 客户服务的基本概念

本章主要阐明客户服务的概念。第一节首先通过回顾客户服务产业的发展历程，从原来把客户服务等同于产品的售后服务到把客户服务作为一个产业，各种科技手段也纷纷被引进到客户服务管理中来。第二节对目前国内客户服务业的现状以及存在的问题进行概述。第三节引出客户服务的真谛：要根据客户本人的喜好使他获得满足，成为企业的忠诚客户。最后一节从企业价值链和服务利润链的角度来揭示客户服务对企业的意义，即服务创造价值。

第一节 客户服务产业的发展历程

随着时代的发展，人们对客户服务的理解也有很大的变化，传统的客户服务仅仅体现为企业对产品的售后服务。那个时候，产品的售后服务就是“实行三包”，服务竞争的重点集中于三包的时限。例如，最早的时候，在商场买一台洗衣机，厂家保修一年，但马上就有厂家保修两年了。A 厂家保修两年，B 厂家就保修五年，五年还不行就终身保修。甚至有些企业推出这样的理念，不但终身保修，而且零部件损坏了以后，可以免费换新的。竞争的结果，就是把这个领域的服务竞争推到了极点。

然而，随着竞争的加剧，硬件已经不能分出胜负，价格、品牌知名度、产品质量也都相差无几，保修期和对客户的承诺也都相同。在这种情形下，企业的目光不得不开始盯向传统客户服务的软件领域，如提高营销人员的销售技巧和专业知识等。自然客户服务的概念便随之延伸。

随着信息技术的发展，越来越多的企业把各种科技手段引进到客户服务管理中来。从国际化的趋势来看待客户服务产业，客户服务也确实越来越需要高科技的手段。因为企业的客户太多了，如果为 10 万人同时提供服

务，没有高科技手段是不可能实现的。

下面是一些高科技手段在客户服务产业中的应用：

1．电话答复中心

目前，它在客户服务领域当中被广泛应用，很多企业的客户服务都是通过答复中心来实现的。顾客在购买一件产品时，会得到这个产品的维修电话。通过这个号码顾客可以打电话进行咨询、要求维修、或进行投诉等服务。

2．广播传真

广播传真是通过电脑来实现那种针对几万、十几万、甚至二十万客户同时来做的一些客户服务工作，是通过文字进行的客户服务。

3．呼叫中心（Call Center）

呼叫中心，目前在我国内地还是一个新兴的服务形式。呼叫中心涉及很多工作，有点类似于寻呼台。对几千甚至几万个客户提供信息服务，只有一个人或十个人是不行的，可能要有上百人的电话中心。电话中心就是处理企业所有的投诉和对客户服务的，需要运用很多高科技的手段，需要通过微机来进行管理。

4．声讯邮件及声讯响应系统及受话方付费电话 800

“800”即免费电话，也叫做受话方付费的电话。“800”和呼叫中心其实是一回事，只不过“800”规模最小，只是几条热线，而 Call Center 会是几百条线，通过一套很大的集成系统，对全球客户进行服务。

5．在线服务

随着 Internet 在社会中的普及，客户服务中心系统能够融合 Internet 接入成为一个非常重要的标志。客户通过 Internet 接入企业的客户服务中心系统，既可以浏览企业发布的信息，又可以在网上留言。在 Internet 上客户可以畅所欲言，所以企业能够发现客户喜欢的是什么，不喜欢的是什么，以及他们需要什么，甚至还可以使用 Internet 进行即时双向语言交谈。客户服

务代表可以同时和多个客户谈话，客户们也可以相互交谈，这极大方便了信息的收集和交流。总之，Internet 大大拉近了企业和客户之间的距离。

第二节 国内客户服务产业的现状

国内虽然逐渐在一些客户服务中使用一些高科技手段，很多企业也越来越重视客户服务，但是依然存在许多严重的问题：

一、硬件的完善不能弥补软件的缺陷

软件是指客户服务人员，硬件则是指为客户提供的服务设施。然而，好的硬件设施不等于好的服务。很多超市硬件设施非常好，可在结款时总是排队。而有很多收银的出口却没人值守，暂停服务。实际上，超市的收款通道开放的个数是通过电脑监视、根据人流量决定的。管理人员觉得人流量不多，就少开一点，流量多了再多开，通过这样的方式来节约成本。所以说并不是不能开，而是让顾客多排一会儿队，超市人手少一些，从而可以降低成本。只有在节假日特别忙的时候，商家担心造成混乱才会把通道统统打开。这实际上也是一个客户服务的问题，光有硬件的设施，而没有软件方面好的服务显然是行不通的。

二、客户服务人员普遍缺乏服务意识和敬业精神

很多从事客户服务的人员都不是站在客户立场上思考问题，而是站在自己或自己企业的角度思考问题。当顾客去投诉时，得到的回答是：“我们先得分清楚是你的错还是我的错，再来谈我是不是应该赔你”，并没有真正提升客户服务的意识。这种客户服务人员缺乏服务意识和敬业精神的状况，在国内很多行业都普遍存在。他们也说“你好”，也说“谢谢你光临”，但是给人的感觉特别言不由衷，好像都是被逼迫的。比如说现在的银行，这

几年实行服务用语了，每个窗口都贴一个小牌子，上面有员工照片和服务的理念。他也会说“你好”，当顾客存完钱或取完钱之后他也会说一句“谢谢”。可感觉他们很多都是言不由衷，是规定他们这么说，只是不得已而已。有时候什么都不说，或者不累的时候说，累的时候就不说，客户得不到始终如一的服务。

三、企业各部门之间缺乏沟通协调，导致服务效率低下

很多时候，客户部门和维修部门是一对矛盾。客户产品坏了，需要维修。客户的电话打过来，很着急，客户服务人员可能也很着急，特别想尽早帮他修好，但是维修部门压力特别大，需要排队，维修部门和服务部门之间的协调沟通不好，导致客户抱怨很多。客户会打电话不断投诉“为什么还没有修好啊？你不是说两个礼拜就可以修好吗？现在都一个月了，为什么还没有修好”。客户服务人员说：“我也没办法呀，维修部门修不完能赖我吗？不是我的责任”。缺乏沟通协调导致服务效率低下的情况是普遍存在的。更为复杂的服务有些时候还涉及到财务部门、管理部门与客户服务部门之间的协调问题。

四、客户服务人员缺少专业的客户服务技巧

这个问题是企业在技术设备上投入多少钱都无法弥补的。很多在企业从事客户服务的人员都没有受过什么真正专业的培训和训练，不清楚什么是真正的客户服务，也不知道如何给客户提供很好的服务。在这一点上，企业无论投入多少钱去完善硬件设施都无法弥补。

第三节 客户服务的概念

众所周知，人类社会经历了“人与自然竞争”、“人与机器的竞争”、“人

与人竞争”三个阶段。在“人与人竞争”的时代，企业最典型的特征是，他们的产出之一是创造了一种新的社会关系。这种新的社会关系就是企业以客户为中心，通过硬件（产品）或软件（服务）来实现客户价值，与客户建立良好的合作关系，从而推动企业的发展和进步。其中服务所体现出来的价值和所发挥出来作用日趋显著。²

目前有关客户服务的思想大致分为三个学派。第一个学派探讨旅馆和银行这类服务业的服务管理。这个学派使我们了解服务的生产与营销，他们对由人执行的服务与“服务等同物”做了明显的划分。可是这一学派的思想往往忽视了由产品制造厂商所提供的服务，也未就“核心服务”与“客户服务”做明确的划分。

与这一学派恰好相反的是客户服务传统主义者。他们着眼于与典型制造公司有关的少数几种活动——产品流通的规划、信贷政策的拟定、订单流程的设计以及处理客户抱怨的人员的培训等。这些虽然都是重要的活动，但都属于片面的工作。传统主义者对客户服务采用如此狭窄的定义，以致遵循其思想与建议的公司，即使建立了全世界效率最高的流通系统，顾客仍感到极不满意。

第三个学派的成长速度最快，它着眼于“客户中心”和“客户敏感度”。对他们来说，要讨好客户就要改变公司的文化，使每位员工都把客户放在第一位。提倡“客户中心”的学者似乎只着眼于人的行为，并假设员工只要心态正常，就能做好客户服务。但是从许多实际的企业中我们发现，具有“正常”心态的员工并不能提供良好的服务，原因主要有缺乏必要的训练、产品不可靠、无法迅速得到公司内部的支持及没有解决问题的能力。

这三种学派代表了客户服务发展的一个历程，在一定的阶段内，它们曾经推动了企业的发展。但是在目前这个高度竞争的市场环境下，这三种观点都表现出了明显的缺陷。可以看出，如果把客户服务限定得太窄，认

² 资料来源：(美)詹姆斯·A·菲茨西蒙斯，莫娜·J·菲茨西蒙斯.服务管理：运作、战略与信息技术[M].张金成，范秀成译.北京：机械工业出版社，2003,p5-8

为只与服务行业相关，显然是不正确的。随着社会的发展和市场竞争的激烈，多数制造企业获取和保持竞争优势的方法已经发生了改变。对于产品制造企业、公共部门和机构而言，掌握服务的精髓，理解服务在国内外市场中能够为他们的产品和确立持久的竞争地位所做的贡献是极为重要的问题。因此就最广泛的意义而言，任何能提高客户满意程度的项目或活动都属于客户服务的范畴，它不是孤立的，而是社会经济发展不可分割的组成部分，并且客户服务还是一项经营管理的功能，属于一种经常性与计划性的工作。通常客户服务具有如下基本特征：

1. 客户服务的元素

客户服务是指确定的社会组织通过一定的方式与相关的社会公众进行沟通而产生的相互之间的关系。因此我们可知客户服务的元素包括：客户服务的主题、对象和双方联系沟通的方式。

2. 客户服务的目的

客户服务的目的是争取社会公众的理解和支持，为企业的生存、发展创造必须的内部环境和外部环境。企业在进行客户服务活动时，必须注重社会公众对企业的利益，在保证本企业基本利益的前提下，最大限度地满足社会公众的利益，以此来促进企业和社会公众双方的了解、信任和合作，创造最佳的社会舆论和和谐的社会环境。

3. 客户服务的原则

客户服务的基本原则是平等互利，共同发展。任何一种关系要得到维护和发展，都必须对双方有利，通过相互来往满足双方的需要。

4. 客户服务的方式

客户服务的方式是“内外结合，双向沟通”。客户服务管理一方面要吸取社会公众意见，以不断完善自身；另一方面，要有效地与外界沟通，使社会公众认识、了解自己，最后获得社会公众的信任和喜欢。

第四节 客户服务对于企业的意义

强调客户服务的功能，绝不能忽视其他经营活动的重要性，而且客户

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库